

Franziska Kamm

Pädagogische Hochschule Zürich

Ivo Kamm

Pädagogische Hochschule Zürich

Irene Lampert

Pädagogische Hochschule Zürich

Simone Schoch

Pädagogische Hochschule Zürich

Wie Nachhaltigkeit Führungskultur wird

Der Inner Development Guide als Orientierungsrahmen für Schulführung

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i2.a686>

Die Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs) bleibt weltweit hinter den Zielpfad zurück. Forschung zur inneren Transformation zeigt, dass Wahrnehmung, Motivation, Urteilskraft und Kooperation zentrale Voraussetzungen für Veränderung sind. Schulen spielen dabei eine Schlüsselrolle, da sie über Bildung im Sinne von SDG 4.7 Kompetenzen für nachhaltige Entwicklung fördern. Die Inner Development Goals (IDGs) entstanden als internationale, zivilgesellschaftlich-wissenschaftliche Initiative und ergänzen die SDGs um die Frage, welche inneren Fähigkeiten nachhaltiges Handeln ermöglichen. Der daraus entwickelte Inner Development Guide (IDG) bündelt diese Fähigkeiten. Der Beitrag ordnet den Ansatz wissenschaftlich ein und verknüpft ihn exemplarisch mit dem Zürcher Schulführungsmodell, illustriert durch Praxisbeispiele.

Inner Development Guide, Zürcher Schulführungsmodell, innere Dimension, Führungskultur, Leadership for Sustainability

Einleitung

Die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen bilden seit 2015 den zentralen globalen Referenzrahmen für nachhaltige Entwicklung. Aktuelle Analysen zeigen jedoch, dass die Umsetzung hinter den Zielpfad zurückbleibt: Nur rund 17 % der Unterziele sind auf Kurs, während ein Drittel stagniert oder sich rückläufig entwickelt (United Nations,

2024). Besonders sichtbar wird dieses Defizit im Bildungsbereich. SDG 4.7 fordert, dass alle Lernenden die Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben, die nachhaltige Entwicklung ermöglichen — verstanden als integratives Zusammenspiel von Wissen, Werten und Haltungen. Diese Kompetenzen werden über Bildungskonzepte wie Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) und Global Citizenship Education (GCED) gefördert. Empirische Studien zeigen jedoch übereinstimmend, dass SDG 4.7 in Lehrplänen und in der Lehrpersonenbildung bisher meist nur oberflächlich umgesetzt ist (Edwards et al., 2020; Holst et al., 2024; Rose & Sayed, 2024). Das Problem liegt weniger an fehlenden Inhalten als in der Schulkultur: Häufig fehlen eine gemeinsame Vision, gelebte Partizipation und Haltungen, die nachhaltiges Lernen im Alltag tragen (Mogren et al., 2024; Gericke & Torbjörnsson, 2022; Forssten Seiser et al., 2023). Nachhaltigkeit und Demokratie sind dabei eng verknüpft: BNE setzt eine Schulkultur voraus, in der Urteilskraft, Verantwortungsübernahme und gemeinsame Aushandlung gelebt werden (Kamm & Kamm, 2025; Lampert, 2023).

Die Transformationsforschung bietet hierfür einen Erklärungsansatz. Sie zeigt, dass gesellschaftliche Systeme durch psychologische und kulturelle Muster geprägt werden, und betont, dass Veränderungen von Strukturen und Politiken nur dann wirksam sind, wenn sie mit innerer Transformation einhergehen, also mit der Entwicklung von Wahrnehmungs-, Werte- und Handlungsmustern – den inneren Schemata, die individuelles und kollektives Handeln leiten (Ives et al., 2023; Wamsler, 2020; Woiwode et al., 2021). Auch die psychologische Verhaltensänderungsforschung bestätigt diese Perspektive: Der Health Action Process Approach (HAPA, Schwarzer, 2008, 2016) zeigt beispielsweise, dass zwischen Intention und tatsächlichem Handeln oft eine Lücke besteht, die vor allem durch innere Faktoren wie Selbstwirksamkeit, Handlungsplanung und Bewältigungsstrategien geschlossen werden kann (Zhang et al., 2019). Auf dieser Grundlage lässt sich auch der Inner Development Guide (IDG) verstehen. Die Inner Development Goals (IDGs) entstanden zwischen 2019 und 2021 nicht als Teil der Agenda 2030, sondern als internationale, ko-kreative Initiative aus Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Ziel war es, die SDGs um jene inneren Fähigkeiten zu ergänzen, die für nachhaltige Transformation notwendig sind. Der „Guide“ stellt die systematische Zusammenfassung dieser Fähigkeiten dar. Er bündelt zentrale Fähigkeiten und Qualitäten, die in verschiedenen Forschungssträngen als entscheidend für nachhaltiges Handeln identifiziert werden. Schulleitende spielen dabei eine Schlüsselrolle, da sie jene organisationalen Kontexte prägen, in denen Werte, Haltungen und Handlungspraxis entstehen (Mogren et al., 2024; Forssten Seiser et al., 2023). Ein systematisches Literaturreview zu *Leadership for Sustainability* identifiziert sieben Merkmale nachhaltiger Schulen: von einer geteilten Vision über partizipative Strukturen bis hin zu einer nachhaltigen Schulkultur (Lampert et al., 2026). Offen bleibt jedoch, welche inneren Fähigkeiten und Qualitäten Führungspersonen brauchen, um diese Bedingungen zu schaffen, und wie diese innere Dimension systematisch mit etablierten Führungsmodellen verbunden werden kann. Hier setzt der vorliegende Beitrag an.

Ziel ist es zu zeigen, wie der IDG als Referenzrahmen zur inneren Dimension von Schulführung beiträgt und wie er bestehende Modelle der Schulführung ergänzt, um die Umsetzung

von SDG 4.7 zu unterstützen, wobei exemplarisch das Zürcher Schulführungsmodell in den Fokus genommen wird.

Der Beitrag geht dabei in drei Schritten vor: Zunächst wird die innere Dimension von Nachhaltigkeit theoretisch eingeordnet und der IDG vorgestellt. Anschließend wird das Zürcher Schulführungsmodell als Referenzrahmen herangezogen und mit dem IDG in Beziehung gesetzt. Abschließend werden Beispiele aus der Praxis sowie Grenzen und Implikationen diskutiert.

Die innere Dimension und der Inner Development Guide

In der Transformations- und Nachhaltigkeitsforschung wird unter der inneren Dimension jenes Feld verstanden, das Wahrnehmungs-, Motivations- und Entscheidungsprozesse umfasst, die individuelles und kollektives Handeln prägen. Sie umfasst kognitive, emotionale und kulturelle Muster, die sowohl individuelles Verhalten als auch organisationale Dynamiken beeinflussen (Ives et al., 2019; Woiwode et al., 2021; Wamsler, 2020). Innen und Außen sind dabei analytisch unterscheidbar, praktisch jedoch eng miteinander verbunden: Äußere Strukturen prägen innere Muster und umgekehrt (Blanc & Meißner, 2025; Wamsler et al., 2023). Eine anschlussfähige Rahmung liefert Scharmers Konzept des „blind spot“: In Veränderungsprozessen wird häufig über Resultate und Prozesse gesprochen, aber zu wenig über den inneren Ort, aus dem Wahrnehmung und Handeln entstehen (Scharmer, 2022). Was im Kollektiv dieser inneren Dimension entspricht, beschreibt Scharmer als soziales Feld: die Qualität von Wahrnehmung, Beziehung und Aufmerksamkeit, in der Zusammenarbeit stattfindet (Scharmer, 2022). Im schulischen Kontext lässt sich dieses soziale Feld als Schulkultur verstehen. Schulleitungen haben einen zentralen Einfluss darauf, wie dieses Feld gestaltet wird (Mogren et al., 2024).

Der IDG wurde entwickelt, um genau diesen blinden Fleck der SDGs zu adressieren. Während die SDGs als Teil der Agenda 2030 beschreiben, was erreicht werden soll, fokussiert der IDG auf die inneren Fähigkeiten und Qualitäten, die dafür notwendig sind. Er bündelt jene Kompetenzen, die in verschiedenen Forschungssträngen als zentral für Transformation identifiziert wurden. Auf der Basis zweier großen Studien (N=861 bzw. N=813) wurden fünf Dimensionen mit insgesamt 23 (in der aktualisierten Version 25) Fähigkeiten formuliert (Jordan et al., 2021; IDG Foundation, 2025):

- *Being* – Sein: Innerer Kompass; Integrität & Authentizität; Offenheit & Lernbereitschaft; Selbstwahrnehmung; Gegenwärtigkeit
- *Thinking* – Denken: Kritisches Denken; Perspektivische Fähigkeiten; Systemisches Denken; Langfristige Orientierung & Visionen; Kreativität
- *Relating* – Beziehungen: Wertschätzung; Verbundenheit; Demut; Empathie & Mitgefühl; Vergebung
- *Collaborating* – Zusammenarbeit: Beziehungen aufbauen; Inklusive Denkweise & interkulturelle Kompetenz; Ko-Kreation; Kommunikationsfähigkeiten; Mobilisierung

- *Acting* – Handeln: Mut; Hoffnung & Optimismus; Bewusster Umgang mit Ressourcen; Proaktives Handeln; Resilienz

Der IDG ist kein Stufenmodell, sondern ein Entwicklungsrahmen, der beschreibt, aus welcher inneren Qualität heraus gehandelt wird (Blanc & Meißner, 2025; IDG Foundation, 2025). Theoretisch verbindet er verschiedene Forschungsstränge: Die *Being*-Dimension ist in der Ego-Development-Theorie von Loevinger (1976) und Cook-Greuter (2014) verankert, die *Thinking*-Dimension greift auf Kegans Subject-Object-Theorie (Kegan, 1982) zurück, die *Relating*- und *Collaborating*-Dimensionen zeigen Überschneidungen mit der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000) sowie der Achtsamkeitsforschung (Wamsler et al., 2021). Zudem zeigt er deutliche Übereinstimmung mit dem Life-Skills-Konzept der World Health Organization (WHO, 1994) und den Future Skills der OECD (2019), was den IDG als Brücke zwischen Nachhaltigkeitsbildung und etablierten Kompetenzrahmen positioniert (Shtaltovna et al., 2024). In der Evaluation des Global Leadership for Sustainable Development-Programms (Rupprecht & Wamsler, 2023) berichteten 95 % der rund 220 Entscheidungsträger*innen aus sechs Ländern, mehr SDG-bezogene Aktivitäten initiiert zu haben. Der IDG ist als Orientierungsrahmen zu verstehen, nicht als empirisch abgeschlossene Theorie.

Inner Development Guide und Zürcher Schulführungsmodell

Wenn der IDG innere Fähigkeiten und Qualitäten für nachhaltige Entwicklung benennt, stellt sich für den schulischen Kontext die Frage: Wie verhält er sich zu bestehenden Schulführungsmodellen und was ergänzt er? Als Referenzmodell dient hier das Zürcher Schulführungsmodell (ZSFM; Anderegg & Strauss, 2023), das die Grundlage der Schulleitungsausbildung an der PH Zürich bildet.

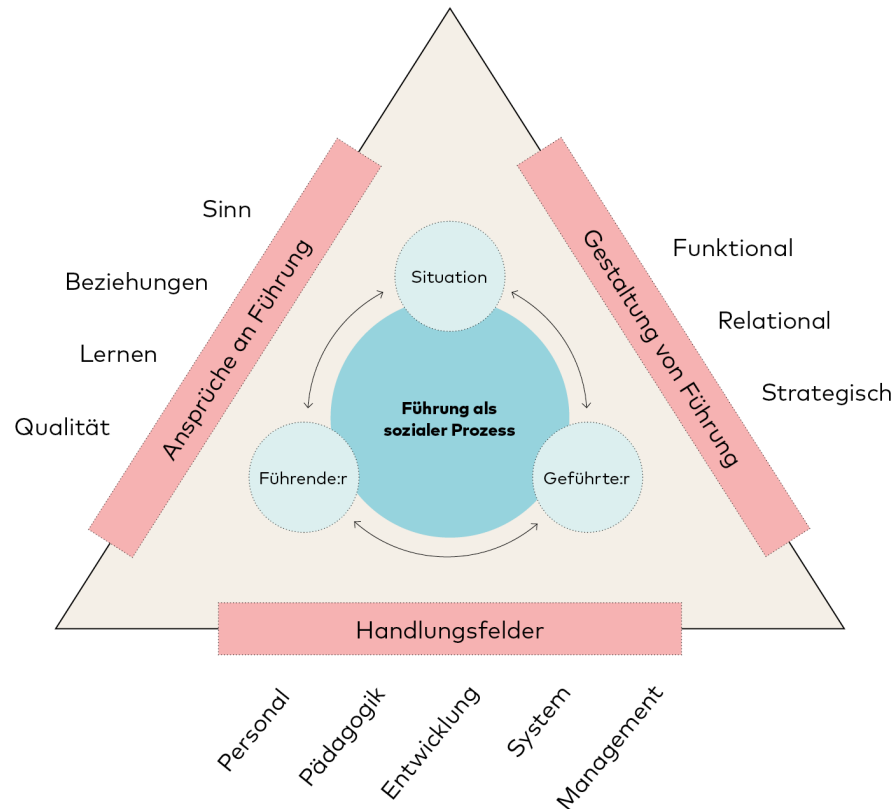


Abbildung 1: Zürcher Schulführungsmodell, Zentrum Management und Leadership, PH Zürich | eigene Darstellung nach Anderegg & Strauss, 2023

Das ZSFM versteht Führung als sozialen Prozess der Einflussnahme (Spillane, 2006, 2020). Es strukturiert Schulführung in drei Ebenen (ZSFM; Anderegg & Strauss, 2023):

1. Normative Ansprüche (Sinn, Beziehungen, Lernen, Qualität)
2. Handlungsfelder (Personal, Pädagogik, Entwicklung, System, Management)
3. Gestaltungsebenen (funktional, relational, strategisch).

Das ZSFM beschreibt, welche Anforderungen und Kompetenzen schulische Führung umfasst (ZSFM; Anderegg & Strauss, 2023). Der IDG erweitert diese Perspektive um die Frage, aus welcher inneren Haltung heraus Führung gestaltet wird. Damit rückt nicht nur das Handeln selbst, sondern auch die Qualität der Aufmerksamkeit, Beziehung und Reflexion in den Fokus professioneller Führungspraxis (Blanc & Meißner, 2025; Brooks & Brooks, 2024).

Diese Ergänzung zeigt sich auf allen drei Ebenen des ZSFM (ZSFM; Anderegg & Strauss, 2023):

- Die Ansprüche, etwa Sinn als individuelle und gemeinschaftliche Auseinandersetzung mit Werten, setzen innere Klarheit und Reflexionsfähigkeit voraus, wie sie die IDG-Dimensionen *Being* und *Thinking* beschreiben.

- Die Handlungsfelder, etwa Personal oder Entwicklung, verlangen nicht nur Managementkompetenzen, sondern Beziehungsqualitäten wie Empathie, Zuhören und die Fähigkeit, Kontrolle abzugeben. Der IDG fasst diese unter *Relating* und *Collaborating*.
- Die relationale Gestaltungsebene, das Führen durch Beziehung und Vertrauen, gewinnt an Kontur, wenn die inneren Voraussetzungen benannt werden, die sie erst ermöglichen: Präsenz, Offenheit und Mut zur Verletzlichkeit (vgl. Scharmer, 2022; Wamsler et al., 2023). Lampert (2023) zeigt, dass sich diese relationale Qualität auch als deliberative Kultur beschreiben lässt, in der Nachhaltigkeit nicht als fertiger Lösungsraum, sondern als gemeinsamer Suchprozess verstanden wird.

Innere Entwicklung im Führungsalltag

Wie zeigt sich die Verbindung von IDG und Schulführung im konkreten Führungsalltag? Die folgenden Beispiele aus einer Schulleitungsweiterbildung illustrieren, wie Schulleitende in begleiteten Lernprozessen beginnen, die eigene innere Dimension als Führungsressource wahrzunehmen.

In einer schriftlichen Reflexion im Rahmen einer Schulleitungsweiterbildung stellte sich eine Schulleitung drei Fragen an die eigene Praxis: wo im Team ein Bedürfnis nach Kontrolle bestehe, wo sich Verantwortung tatsächlich teilen lasse — und was man dem Team wirklich vertraue. Diese Fragen berühren das, was das ZSFM als Anspruch *Sinn* beschreibt: die Auseinandersetzung mit Werten und Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns (Anderegg & Strauss, 2023). Der Blick richtete sich zu diesem Zeitpunkt noch stark auf die äußere Gestaltung – auf Strukturen und Gefäße. In einer späteren Reflexion zeigt sich eine Verschiebung: Dieselbe Schulleitung beschreibt, dass sich bereits etwas verändere, wenn sie nicht eingreife — Gedanken würden zu Ende gedacht, Unsicherheiten dürften ausgesprochen werden und neue Perspektiven entstünden oft von selbst. Diese Bewegung – von der gestaltenden zur begleitenden Aufmerksamkeit – berührt zentrale Aspekte des IDG: die Dimensionen *Being* und *Acting* im Zusammenspiel (IDG Foundation, 2025). Theoretisch lässt sie sich an Scharmers Konzept der Aufmerksamkeitsqualität anschließen (Scharmer, 2022, S. 23–25). Sie verbindet das ZSFM-Handlungsfeld *Entwicklung* mit den IDG-Dimensionen *Being* und *Collaborating*.

In einer anderen Reflexion aus derselben Weiterbildung beschrieb eine Schulleitung eine herausfordernde Gesprächssituation: das Gefühl, innerlich getriggert zu sein, und die Beobachtung, dass das eigene Zuhören dadurch eher kontrollierend als verbindend wirkte. Diese Selbstbeobachtung markiert einen Wechsel der Aufmerksamkeit – nicht mehr darauf, was zu tun wäre, sondern darauf, aus welcher inneren Verfasstheit gerade gehandelt wird. Die IDG-Dimensionen *Being* (Selbstwahrnehmung) und *Relating* (Empathie & Mitgefühl) benennen genau diese Qualität: nicht das Verhalten, sondern den Bezugspunkt, aus dem heraus es entsteht.

Diese Beispiele zeigen zweierlei: Erstens, dass die im IDG beschriebenen Fähigkeiten und Qualitäten nicht abstrakt bleiben, sondern in konkreten Führungsmomenten sichtbar werden

— in Momenten, die darüber entscheiden, ob eine Schule Nachhaltigkeit als gelebte Praxis gestaltet oder als Projektthema verwaltet. Wer Verantwortung teilt, Unsicherheit aushält und echtes Zuhören praktiziert, schafft die Voraussetzungen dafür, dass BNE im Sinne von SDG 4.7 im Schulalltag Wurzeln schlagen kann. Zweitens, dass diese Entwicklung nicht durch Wissensvermittlung allein entsteht, sondern durch reflektierte Erfahrung, begleitetes Lernen und die bewusste Auseinandersetzung mit eigenen Mustern über Zeit (Wamsler et al., 2023; Brooks & Brooks, 2024). Für Schulleitende bedeutet das: Die Arbeit mit dem IDG ist keine Zusatzaufgabe neben der Führungsarbeit — sie ist der innere Kern einer Führung, die Nachhaltigkeit ermöglicht.

Diskussion

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass der IDG einen konzeptionellen Rahmen bietet, um die innere Dimension von Schulführung zu beschreiben. Er hebt in bestehenden Führungsmodellen jene Fähigkeiten und Qualitäten hervor, die für die Umsetzung nachhaltiger Bildung bedeutsam sein können — wie das Beispiel des ZSFM zeigt. Gleichzeitig ist die empirische Befundlage des IDG noch begrenzt. Bisherige Studien beruhen überwiegend auf Selbsteinschätzungen, und validierte Messinstrumente liegen nicht vor (Wamsler & Janss, 2025). Zudem besteht die Gefahr, strukturelle Probleme zu individualisieren, wenn innere Entwicklung isoliert betrachtet wird (Weder & Stranzl, 2025).

Die Verbindung von IDG und Schulführung eröffnet einen wichtigen Perspektivenwechsel: Nachhaltigkeit in Schulen ist nicht nur eine Frage von Strukturen und Curricula, sondern auch von Führungskultur (Rose & Sayed, 2024; Holst et al., 2024). Schulkultur entsteht in der Relation zwischen den Beteiligten einer Schule — in der Art, wie zugehört, Unsicherheit ausgehalten und Verantwortung geteilt wird. Kamm und Kamm (2025) beschreiben diese Qualität als Innenseite der Demokratie — ein Zusammenspiel von Werten, Haltungen und Urteilskraft, das Schule als Ort demokratischer Praxis erst ermöglicht. Lampert (2023) zeigt, wie Schulleitende eine deliberative Kultur fördern können, in der Nachhaltigkeit nicht als fertiger Lösungsraum, sondern als gemeinsamer Suchprozess verstanden wird.

Der IDG bietet Schulleitenden eine Sprache für genau diese Qualität: nicht als Ziel, das man erreicht, sondern als Richtung, die man gemeinsam hält (Nordén, 2024; Wamsler et al., 2023).

Fazit und Ausblick

Der IDG bietet einen anschlussfähigen Rahmen, um die innere Dimension von Schulführung für Nachhaltigkeit zu beschreiben. Am Beispiel des ZSFM wurde gezeigt, dass innere Fähigkeiten und Qualitäten in bestehenden Führungsmodellen eine Rolle spielen, dort aber nicht immer als eigenständige Entwicklungsdimension sichtbar werden. Die Verbindung beider Per-

spektiven legt nahe, dass Schulführung neben Handlungskompetenzen und organisationalen Rahmenbedingungen auch eine innere Dimension umfasst.

Offen bleibt, wie sich diese Perspektive in der Schulleitungsausbildung nachhaltig verankern lässt und wie dabei vermieden werden kann, strukturelle Verantwortung zu individualisieren. Künftige Arbeiten könnten untersuchen, welche Lernformate innere Entwicklung im Kontext von Schulführung fördern und wie sich deren Wirkung auf die Umsetzung von BNE im Schulalltag zeigt. Hier besteht weiterer konzeptioneller und empirischer Entwicklungsbedarf. Schulführung für Nachhaltigkeit beginnt nicht in Programmen oder Strukturen allein, sondern auch in der Qualität der Aufmerksamkeit, aus der heraus gehandelt wird.

Literaturverzeichnis

Anderegg, N. & Strauss, N.-C. (2023, 10. Oktober). *Das Zürcher Schulführungsmodell* [Blogbeitrag]. <https://blog.phzh.ch/schulfuehrung/2023/10/10/das-zuercher-schulfuehrungsmodell>

Anthropic. (2026). *Claude* (Claude Opus 4.7) [Large language model]. <https://claude.ai>

Blanc, J. & Meißner, A. (2025). Towards a Holistic Approach to Sustainable Development: Inner Development as a Missing Link for Sustainability Transformation. *Religions*, 16(1), Article 76. <https://doi.org/10.3390/rel16010076>

Brooks, R. E. & Brooks, A. K. (2024). An Emerging Transformative Learning Journey to Foster Sustainability Leadership in Professional Development Programs. *Journal of Transformative Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/15413446241255909>

Cook-Greuter, S. R. (2014). *Nine levels of increasing embrace in ego development: A full-spectrum theory of vertical growth and meaning making* [Unpublished manuscript]. <https://www.cook-greuter.com>

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Edwards, D. B., Sustarsic, M., Chiba, M., McCormick, M. & Goo, M. (2020). Achieving and Monitoring Education for Sustainable Development and Global Citizenship: A Systematic Review of the Literature. *Sustainability*, 12(4), Article 1383. <https://doi.org/10.3390/su12041383>

Forssten Seiser, A., Mogren, A., Gericke, N., Berglund, T. & Olsson, D. (2023). Developing school leading guidelines facilitating a whole school approach to education for sustainable development. *Environmental Education Research*, 29(5), 783–805. <https://doi.org/10.1080/13504622.2022.2151980>

Gericke, N. & Torbjörnsson, T. (2022). Supporting local school reform toward education for sustainable development: The need for creating and continuously negotiating a shared vision and building trust. *The Journal of Environmental Education*, 53(4), 231–249. <https://doi.org/10.1080/00958964.2022.2102565>

Holst, J., Singer-Brodowski, M., Brock, A. & de Haan, G. (2024). Monitoring SDG 4.7: Assessing Education for Sustainable Development in policies, curricula, training of educators and student assessment (input-indicator). *Sustainable Development*, 32(4), 3908–3923. <https://doi.org/10.1002/sd.2865>

- IDG Foundation (2025). *Inner Development Goals Framework* (Version 2025).
<https://innerdevelopmentgoals.org>
- Ives, C. D., Freeth, R. & Fischer, J. (2019). Inside-out sustainability: The neglect of inner worlds. *Ambio*, 49, 208–217. <https://doi.org/10.1007/s13280-019-01187-w>
- Ives, C. D., Schöpke, N., Woiwode, C. & Wamsler, C. (2023). IMAGINE sustainability: Integrated inner-outer transformation in research, education and practice. *Sustainability Science*, 18, 2777–2786.
<https://doi.org/10.1007/s11625-023-01368-3>
- Jordan, T., Andersson, P., Ankrah, D., Bristow, J., Hires, D., Henriksson, J. A. & the IDG Initiative. (2021). *Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework*.
<https://innerdevelopmentgoals.org>
- Kamm, F. & Kamm, I. (2025). Das Innere der Demokratie: Schule als Ort demokratischer Urteilskraft, Agency und Führungskultur. *#schuleverantworten*, 5(3), 38–50.
<https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2025.i3.a607>
- Kegan, R. (1982). *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Harvard University Press.
- Lampert, I. (2023). Schulführung im Kontext der deliberativen Demokratie und Bildung für nachhaltige Entwicklung. *#schuleverantworten*, 3(2), 17–24.
<https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i2.a337>
- Lampert, I., Allenspach, D., Müller, D. & Brückel, F. (2026). *Leadership for Sustainability: A Systematic Literature Review of Characteristics Supporting Whole-School ESD Implementation in K–12 Education* [Manuscript submitted for publication].
- Loevinger, J. (1976). *Ego Development: Conceptions and Theories*. Jossey-Bass.
- Mogren, A., Forssten Seiser, A., Gericke, N., Berglund, T. & Olsson, D. (2024). Leadership actions that enable or constrain accommodation of education for sustainable development. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2418623>
- Nordén, B. (2024). Advancing Sustainability through Higher Education: Student Teachers Integrate Inner Development Goals (IDG) and Future-Oriented Methodologies. *Challenges*, 15(2), Article 28.
<https://doi.org/10.3390/challe15020028>
- OECD. (2019). *OECD Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass 2030 – A Series of Concept Notes*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030>
- Rose, P. & Sayed, Y. (2024). Assessing progress in tracking progress towards the education Sustainable Development Goal: Global citizenship education and teachers missing in action? *International Journal of Educational Development*, 104, 102936. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102936>
- Rupprecht, S. & Wamsler, C. (2023). *The Global Leadership for Sustainable Development (GLSD) programme: Inner development for accelerating action towards the Sustainable Development Goals*. [Evaluation report]. Inner Green Deal & LUCSUS, Lund University.
- Scharmer, C. O. (2022). *Theorie U – Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik*. Carl-Auer Verlag.

- Schwarzer, R. (2008). Modeling health behavior change: How to predict and modify the adoption and maintenance of health behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 57(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00325.x>
- Schwarzer, R. (2016). Health Action Process Approach (HAPA) as a Theoretical Framework to Understand Behavior Change. *Actualidades en Psicología*, 30(121), 119–130. <https://doi.org/10.15517/ap.v30i121.23458>
- Shtaltovna, Y., Rodriguez Carreon, V., Lindencrona, F. & Donald, W. E. (2024). Cognitive Skills within the Inner Development Goals (IDG) Framework: Empowering Sustainable Careers and Sustainable Development. *GilE Journal of Skills Development*, 4(1), 74–94. <https://doi.org/10.52398/gjsd.2024.v4.i1.pp74-94>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P. (2020). Führung im Bildungswesen aus einer „Distributed Multilevel Perspective“. In N.-C. Strauss & N. Anderegg (Hrsg.), *Teacher Leadership – Schule gemeinschaftlich führen* (S. 47–60). hep Verlag.
- United Nations (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024*. United Nations. <https://doi.org/10.18356/9789213589755>
- Wamsler, C. (2020). Education for sustainability: Fostering a more conscious society and transformation towards sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(1), 112–130. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2019-0152>
- Wamsler, C., Osberg, G., Osika, W., Hendersson, H. & Mundaca, L. (2021). Linking internal and external transformation for sustainability and climate action: Towards a new research and policy agenda. *Global Environmental Change*, 71, 102373. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102373>
- Wamsler, C., Osberg, G., Janss, J. & Stephan, L. (2023). Revolutionising sustainability leadership and education: Addressing the human dimension to support flourishing, culture and system transformation. *Climatic Change*, 177, 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10584-023-03636-8>
- Wamsler, C. & Janss, J. (2025). Towards an increasing institutionalization of inner development goals: From individual to culture and system transformation. In E. Egel & M. Campos Suarez (Hrsg.), *Inner Development Goals: Stories of Collective Leadership in Action, Volume 2: From „We“ to „Systems Change“* (S. 407–430). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111453729-024>
- Weder, F. & Stranzl, J. (2025). Internal communication for sustainability: Expanding corporate sustainability communication with the inner development goals (IDGs). *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ccij-02-2025-0049>
- Woiwode, C., Schöpke, N., Bina, O., Veciana, S., Kunze, I., Parodi, O., Schweizer-Ries, P. & Wamsler, C. (2021). Inner transformation to sustainability as a deep leverage point: fostering new avenues for change through dialogue and reflection. *Sustainability Science*, 16, 841–858. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00882-y>
- World Health Organization. (1994). *Life skills education for children and adolescents in schools: Introduction and guidelines to facilitate the development and implementation of life skills programmes* (WHO/MNH/PSF/93.7A.Rev.2).

Zhang, C.-Q., Zhang, R., Schwarzer, R. & Hagger, M. S. (2019). A meta-analysis of the health action process approach. *Health Psychology, 38*(7), 623–637. <https://doi.org/10.1037/hea0000728>

Anmerkung zum Einsatz Künstlicher Intelligenz

Bei der Erstellung dieses Beitrags wurden KI-gestützte Werkzeuge eingesetzt: Claude (Anthropic, 2026; Modell Claude Opus 4.7) für Textstrukturierung, Formulierungshilfen, sprachliche Überarbeitung und formale Korrekturen sowie Consensus (Consensus, 2026) für die systematische Recherche und Einordnung des aktuellen Forschungsstands. Sämtliche inhaltlichen Entscheidungen, die fachliche Bewertung der Quellen und die Verantwortung für den finalen Text liegen bei den Autorinnen und Autoren. Die Nutzung entspricht den Standards wissenschaftlicher Integrität gemäß ÖAWI-Richtlinien.

Autor*innen

Franziska Kamm, MA, MAS

Seit 2021 Lehrgangsführerin im CAS Quereinstieg Schulleitung und seit 2024 im DAS Schulleitung sowie als Dozentin und Beraterin im Zentrum Management und Leadership an der Pädagogischen Hochschule Zürich tätig. Vorher 20 Jahre selbstständige Unternehmerin. Arbeitsschwerpunkte: die soziale Architektur von Schulen, resonante Führungspraxis und demokratische Schulkultur.

Kontakt: franziska.kamm@phzh.ch

Ivo Kamm, MA, MAS

Seit 2021 Studiengangsleiter des DAS Schulleitung und des CAS Quereinstieg Schulleitung am Zentrum für Management und Leadership der Pädagogischen Hochschule Zürich. Erfahrung als Schulleiter, Unternehmer und Hochschuldozent und bso-anerkannter Coach, Supervisor und Organisationsberater. Arbeitsschwerpunkte liegen in Führung und Schulentwicklung, Organisationsberatung sowie in Fragen demokratischer Führung.

Kontakt: ivo.kamm@phzh.ch

Irene Lampert, Dr.

Seit 2023 Lehrgangsführerin im DAS Schulleitung und als Dozentin und Forscherin im Zentrum Management und Leadership an der Pädagogischen Hochschule Zürich tätig. Vorher Lehrerin, Schulleiterin, Forscherin und Dozentin für Bildungswissenschaften. Arbeitsschwerpunkte: Leadership for Sustainability. Zeitschriftenpublikationen zum Thema Führung und Nachhaltigkeit.

Kontakt: irene.lampert@phzh.ch



Simone Schoch, Dr.

Seit 2025 Lehrgangsheiterin in der Schulleitungsausbildung des Zentrums Management und Leadership an der Pädagogischen Hochschule Zürich, davor seit 2014 Forschungstätigkeit im Zentrum Inklusion und Gesundheit in der Schule mit Fokus auf Führungsverhalten und Lehrpersonengesundheit. Zeitschriftpublikationen zum Thema Führung und Gesundheit in der Schule.

Kontakt: simone.schoch@phzh.ch